



## ESTUDIOS GERENCIALES

[www.elsevier.es/estudios\\_gerenciales](http://www.elsevier.es/estudios_gerenciales)

## Artículo

Gestión diferencial de recursos humanos: una revisión e integración de la literatura<sup>☆</sup>Andrea Gabriela Rivero<sup>a,\*</sup> y Guillermo Enrique Dabos<sup>b</sup><sup>a</sup> Profesora a tiempo completo, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina<sup>b</sup> Director del Master en Administración de Negocios y Doctorado en Administración, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina

## INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

## Historia del artículo:

Recibido el 29 de abril de 2016

Aceptado el 6 de diciembre de 2016

On-line el 23 de febrero de 2017

## Códigos JEL:

M12

## Palabras clave:

Diferenciación

Fuerza laboral

Recursos humanos

Gestión del talento

Capital humano

## RESUMEN

Desde finales del siglo xx, la diferenciación de la fuerza laboral emerge como un desarrollo teórico central para la gestión estratégica de recursos humanos. La diferenciación se fundamenta en el mayor valor que ciertos empleados aportan a la organización. A partir de una revisión bibliográfica sobre gestión diferencial de recursos humanos, se examinan los criterios utilizados para diferenciar y gestionar estratégicamente a distintos grupos de empleados. Como resultado, se identifican dos perspectivas dominantes que explican la base de la diferenciación, destacándose que un empleado puede ser valioso por sus características individuales o por el puesto de trabajo ocupado. De esta forma, este artículo integra ambas perspectivas, que permanecían demasiado disociadas en la literatura, y plantea nuevos interrogantes para futuras investigaciones.

© 2017 Universidad Icesi. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## Human resources differential management: A review and an integration of the literature

## ABSTRACT

Since the end of the twentieth century, the concept of workforce differentiation emerges as a key theoretical development for strategic human resource management. This differentiation is grounded on the differential value that some employees provide to the organization. Based on a literature review on human resource differential management, we examine the criteria utilized to strategically distinguish and manage different groups of employees. As a result, two dominant perspectives regarding what constitutes the basis for workforce differentiation are identified, assuming that an employee could be of strategic value based upon his/her individual characteristics (human capital) or the job occupied by him/her. Thus, this article integrates both perspectives that remained largely dissociated in the literature, and raises new inquiries for future research.

© 2017 Universidad Icesi. Published by Elsevier España, S.L.U. This is an open access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## JEL classification:

M12

## Keywords:

Differentiation

Workforce

Human resources

Talent management

Human capital

<sup>☆</sup> Versiones preliminares de este artículo fueron presentadas en CLADEA y en la Iberoamerican Academy of Management Conference:

–Rivero, A. G. (2014). Gestión Estratégica de Recursos Humanos: ¿Cómo las organizaciones basadas en el conocimiento gestionan diferencialmente a sus empleados? Paper presentado en el XII Coloquio Doctoral CLADEA 2014. Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración, Barcelona, España.

–Rivero, A. G., y Dabos, G. E. (2015). Gestión diferencial de la fuerza de trabajo en la nueva economía del conocimiento: Una revisión e integración de la literatura. Paper presentado en la 9th Iberoamerican Academy of Management Conference, Santiago de Chile, Chile.

\* Autor para correspondencia. Pinto 399, Tandil, Buenos Aires, Argentina.

Correo electrónico: [rivero@econ.unicen.edu.ar](mailto:rivero@econ.unicen.edu.ar) (A.G. Rivero).

## Gestão diferencial de recursos humanos: uma revisão e integração da literatura

### R E S U M O

Classificações JEL:  
M12

Palavras-chave:  
Diferenciação  
Força de trabalho  
Recursos humanos  
Gestão de talentos  
Capital humano

Desde o final do século xx, a diferenciação da força de trabalho surge como um desenvolvimento teórico central para a gestão estratégica de recursos humanos. A diferenciação baseia-se no valor mais elevado que certos funcionários trazem para a organização. A partir de uma revisão da literatura sobre gestão diferencial de recursos humanos, os critérios utilizados para diferenciar e gerenciar estrategicamente diferentes grupos de trabalhadores são examinados. Como resultado, duas perspectivas dominantes que explicam a base de diferenciação são identificadas, enfatizando que um empregado pode ser valioso por suas características individuais ou pela posição de trabalho que ocupa. Assim, este artigo integra ambas as perspectivas, que permaneceram muito dissociadas na literatura, e levanta novas questões para futuras pesquisas.

© 2017 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este é um artigo Open Access sob uma licença CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

### 1. Introducción

En la nueva economía del conocimiento, el capital humano constituye la base esencial para el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles en la organización (Becker, Huselid y Beatty, 2009; Cappelli, 1999; DeNisi, Hitt y Jackson, 2003; Hitt, Bierman, Shimizu y Kochhar, 2001). Por esta razón, las organizaciones necesitan más que nunca considerar cuidadosamente la gestión de recursos humanos con el fin de incrementar su capacidad para atraer, desarrollar y retener a los trabajadores más valiosos (Cappelli, 2000).

Si bien todos los empleados poseen competencias que potencialmente pueden crear valor para la organización, existen individuos que se diferencian de sus pares por su capacidad para producir una contribución aún mayor (Cascio y Aguinis, 2008; Aguinis y O'Boyle, 2014; Boudreau y Ramstad, 2005). La identificación de estas contribuciones diferenciales y la comprensión acerca de cómo gestionar mejor a los empleados más valiosos resulta fundamental para la construcción de nuevas capacidades competitivas (Lepak y Snell, 2003).

En este contexto, la diferenciación de la fuerza laboral emerge como un desarrollo teórico clave para la gestión estratégica de recursos humanos. En contraste con las teorías tradicionales que promueven una gestión homogénea de los recursos humanos en la organización (Pfeffer, 1994; Schuler y Jackson, 1987), el concepto de diferenciación de la fuerza laboral reconoce el aporte individual y diferencial de cada trabajador a la consecución de los objetivos estratégicos (Cappelli y Keller, 2014; Lepak y Snell, 1999; Wright y Boswell, 2002). Simultáneamente, el concepto de diferenciación también adquirió relevancia en la literatura empírica a partir de una serie de estudios que confirman la utilización de diversas modalidades para la contratación de trabajadores, generando diferencias significativas a la hora de gestionar las relaciones de empleo (Davis-Blake y Uzzi, 1993; Lepak y Snell, 2002; Tsui, Pearce, Porter y Tripoli, 1997).

Por lo tanto, la adopción de un enfoque de diferenciación para la gestión de los recursos humanos plantea nuevos interrogantes tanto para la literatura académica como para la práctica organizacional. Uno de los cuestionamientos centrales se relaciona con cómo las organizaciones diferencian y gestionan estratégicamente a distintos grupos de empleados. En este sentido, este trabajo presenta una revisión bibliográfica sobre la gestión diferencial de recursos humanos con el propósito de lograr una mayor comprensión de los procesos a través de los cuales las organizaciones deciden e implementan sus estrategias de diferenciación. De esta manera, la revisión se concentra en la identificación de los criterios propuestos para diferenciar y gestionar estratégicamente a distintos grupos de empleados en una misma organización. No obstante,

a pesar del creciente interés generado sobre el tema, las revisiones existentes a la fecha solo abordan el fenómeno de la diferenciación de la fuerza laboral de una manera muy marginal (Dries, 2013; Lepak, Liao, Chung y Harden, 2006; Nijs, Gallardo-Gallardo, Dries y Sels, 2014).

En particular, el concepto de diferenciación de la fuerza laboral surge simultáneamente desde dos perspectivas distintas: a) la perspectiva de gestión estratégica de recursos humanos, y b) la perspectiva de gestión del talento. Cabe remarcar, sin embargo, que ambas perspectivas se encontraban demasiado dissociadas en su tratamiento dentro de la literatura organizacional (a modo de excepción, ver Cappelli y Keller, 2014; Huselid y Becker, 2011).

Aunque en la práctica los conceptos de gestión estratégica de recursos humanos y gestión del talento han sido utilizados indistintamente, la literatura académica ha sido más cuidadosa en sus intentos por distinguirlos (Cappelli y Keller, 2014). La gestión estratégica de recursos humanos es un concepto generado desde la teoría organizacional (para diferenciarlo del enfoque tradicional, orientado primordialmente al individuo) que se focaliza en los sistemas de gestión de recursos humanos y su impacto en el desempeño organizacional (Delery, 1998). Por otro lado, la gestión del talento es un concepto generado en la práctica (a partir del reporte de la consultora McKinsey sobre «guerra de talentos») que hace referencia al proceso a través del cual las organizaciones anticipan y satisfacen sus necesidades de recursos humanos, especialmente de talentos en puestos de trabajo estratégicos (Cappelli y Keller, 2014). En este sentido, esta revisión contribuye a integrar ambas perspectivas, independientemente de la procedencia más teórica o más práctica de los aportes resultantes en materia de diferenciación de la fuerza laboral.

La estructura de este trabajo contempla los siguientes aspectos. En primer lugar, se presenta la metodología empleada para realizar esta revisión bibliográfica. En segundo lugar, se exponen los antecedentes conceptuales de la gestión diferencial de recursos humanos. Luego, se introduce el concepto de diferenciación de la fuerza laboral y se presentan los modelos conceptuales más prominentes sobre el tema. Seguidamente, se exponen los hallazgos más relevantes que resultan del análisis de la literatura empírica. Por último, se discuten las implicaciones de esta revisión y se plantean una serie de interrogantes centrales para el futuro de la investigación en la materia.

### 2. Metodología

Este trabajo realiza una revisión de artículos, tanto de naturaleza empírica como conceptual, con el propósito de identificar los criterios propuestos en la literatura para diferenciar y

gestionar estratégicamente a los distintos grupos de empleados que componen la fuerza laboral de una organización. Para mantener consistencia con el objetivo planteado, se excluyen de esta revisión las contribuciones que analizan sistemas de gestión específicos, como por ejemplo los sistemas de alto desempeño (*high performance work systems*, Becker y Huselid, 1998; Wood y de Menezes, 1998; Stirpe, Bonache y Revilla, 2014), ya que generalmente asumen que todos los empleados son gestionados mediante el mismo conjunto de prácticas. También quedan al margen de la revisión las contribuciones que abordan la gestión «exclusiva» de empleados denominados talentos, jugadores A o trabajadores estrella (*high potentials, star performers*, Aguinis y O'Boyle, 2014; Collings y Mellahi, 2009), ya que focalizan en un único grupo de empleados.

Las búsquedas en las bases de datos electrónicas (Science Direct, Google Scholar, JSTOR y EBSCO) se iniciaron utilizando los siguientes términos: «*strategic human resource management*», «*workforce differentiation*», «*human resources differentiation*», «*human capital differentiation*», «*human resource architecture*», «*different employee groups*», priorizando publicaciones anglosajonas de alto impacto científico en las disciplinas de teoría de la organización, comportamiento organizacional y gestión de recursos humanos. No obstante, con la intención de expandir la búsqueda a dominios que podrían quedar por fuera de la gestión de recursos humanos, también se emplearon conceptos como «*talent management*», «*strategic jobs*» y «*talent segmentation*».

Con respecto al procedimiento para realizar la revisión, en una primera etapa se buscó identificar publicaciones en el campo de la gestión estratégica de recursos humanos que permitieran examinar el contexto de la gestión diferencial de la fuerza laboral. Como resultado de esta revisión inicial se seleccionaron 34 artículos que permitieron, por un lado, estructurar los antecedentes conceptuales, y por otro, identificar las perspectivas dominantes con relación a los criterios para la diferenciación de los empleados: una perspectiva de diferenciación con base en el capital humano (individuo) y otra con base en el puesto de trabajo.

Posteriormente, en una segunda etapa, la búsqueda se centró en explorar las distintas contribuciones teóricas en el marco de cada una de las perspectivas previamente identificadas, emergiendo como consecuencia dos desarrollos conceptuales centrales: el modelo de arquitectura de recursos humanos (Lepak y Snell, 1999, 2002) y el enfoque de portafolio para la gestión del talento (Becker et al., 2009; Huselid, Beatty y Becker, 2005).

Finalmente, en una tercera etapa, la búsqueda se refinó aún más con el propósito de identificar estudios empíricos posteriores que validaran estos desarrollos conceptuales o que examinaran algunas de sus dimensiones de análisis. Si bien el modelo de arquitectura resulta ampliamente reconocido en el campo de la gestión estratégica de recursos humanos<sup>1</sup>, la revisión realizada arroja un número reducido de investigaciones empíricas basadas en este modelo. En total se identificaron 9 artículos, que o bien pretenden validar la arquitectura de recursos humanos o bien analizan la gestión diferencial con sustento en los criterios propuestos en dicho modelo. Por su parte, en el campo de la gestión del talento no se identifican estudios empíricos que hayan buscado validar las dimensiones centrales propuestas para la gestión diferencial de los puestos estratégicos. No obstante, se identificaron 6 estudios empíricos publicados en los últimos años, que han comenzado a abordar la gestión del talento desde la investigación académica.

### 3. Gestión diferencial de recursos humanos

En esta sección se describen brevemente los principales artículos que han abordado la gestión estratégica de recursos humanos en las organizaciones. Si bien estos estudios asumen que todos los empleados son gestionados de forma homogénea, no dejan de ser relevantes para comprender ciertos principios subyacentes de la gestión diferencial de la fuerza laboral, entre ellos el ajuste con la estrategia organizacional y la consistencia de las prácticas de gestión entre sí. Asimismo, en esta sección se introduce y define el concepto de gestión diferencial de la fuerza laboral, presentando una revisión de los principales modelos teóricos desarrollados sobre el tema.

#### 3.1. Antecedentes conceptuales

A partir de los años noventa, la literatura empírica sobre gestión de recursos humanos comenzó a focalizar sus investigaciones en demostrar que los empleados podían influenciar los resultados financieros de la organización (Wright y Boswell, 2002). Al revisar esta literatura, se observa que existen dos enfoques diferentes sobre cómo gestionar los empleados dentro de una organización. Por un lado, el enfoque de las mejores prácticas (*best practice approach*) afirma que existe un conjunto de estas que, sin importar el contexto en el que se implementen ni la estrategia del negocio, impactan positivamente sobre el desempeño de la organización (Pfeffer, 1994, 1998). En efecto, los trabajos en esta corriente (Gerhart y Milkovich, 1990; Huselid, 1995; Huselid, Jackson y Schuler, 1997) han demostrado que existe un conjunto de mejores prácticas (de alto compromiso o involucramiento) que incrementan el desempeño. Sin embargo, los resultados empíricos evidencian escaso consenso acerca de cuáles son, en definitiva, ese conjunto de prácticas (Dyer y Reeves, 1995; Becker y Gerhart, 1996). En cualquier caso, el enfoque de las mejores prácticas ha demostrado su utilidad al aportar principios y lineamientos generales (más que prácticas específicas) que producen un impacto positivo en el desempeño de la organización.

Por otro lado, el enfoque de mejor ajuste (*best fit approach*) cuestiona la existencia de prácticas universales, sugiriendo que la eficiencia de las prácticas de recursos humanos se encuentra en función del ajuste vertical con la estrategia de la firma y su entorno (Boxall y Purcell, 2008; Schuler, 1992), así como también del ajuste horizontal de consistencia entre las propias prácticas (Gerhart, 2007; MacDuffie, 1995). El enfoque de mejor ajuste va más allá de la relación lineal simple (entre prácticas de recursos humanos y desempeño organizacional) al explorar los efectos moderadores de su interacción con variables de contingencia, particularmente la estrategia. De este modo, se indaga cómo las prácticas individuales de recursos humanos interactúan con la estrategia organizacional de una manera instrumental, para generar un mejor desempeño. Arthur (1992, 1994) ofrece evidencia del enfoque de mejor ajuste al demostrar que las firmas con estrategias de bajo costo tenían sistemas de recursos humanos que enfatizaban el control de los empleados, mientras que las firmas con estrategias de diferenciación contaban con sistemas de recursos humanos de alto compromiso. Similares resultados fueron reportados por Jackson, Schuler y Rivero (1989) en firmas de innovación y por Snell y Dean (1992) en firmas de manufactura, referidos al ajuste entre sistemas de recursos humanos, estrategia y entorno.

Además del alineamiento o ajuste vertical de las prácticas con la estrategia organizacional, el enfoque de mejor ajuste considera el ajuste horizontal de consistencia entre las distintas prácticas de recursos humanos como condición ineludible para que las mismas funcionen en conjunto, se complementen e impacten positivamente en el desempeño organizacional (Delery y Doty, 1996; Wright y McMahan, 1992). La noción de ajuste horizontal traslada

<sup>1</sup> El trabajo inicial de Lepak y Snell (1999) contaba con 2.504 citas al 26 de agosto de 2016, según datos de Google Scholar.

el foco de las prácticas individuales a todo un sistema de gestión de recursos humanos (Delery y Doty, 1996; MacDuffie, 1995), bajo el supuesto de que la efectividad de cada práctica en particular depende de las otras prácticas que la acompañan (Ichniowski, Shaw y Prennushi, 1997).

Tanto el enfoque de mejores prácticas como el de mejor ajuste se sustentan en la idea de que todos los empleados son gestionados con un único (o al menos dominante) sistema de prácticas de recursos humanos. Sin embargo, distintas investigaciones reconocen que, en la práctica, las organizaciones utilizan diferentes modos de empleo, generando diferencias a la hora de gestionar a sus empleados. Por ejemplo, con respecto a la relación empleado-organización, Rousseau (1995) y Tsui, Pearce, Porter y Hite (1995) sostienen que las organizaciones mantienen distintas relaciones de empleo, desde relaciones de largo plazo con empleados clave a intercambios de corto plazo con trabajadores contratados. Con respecto a las decisiones de internalización o externalización, Davis-Blake y Uzzi (1993) afirman que la elección del modo de empleo se relaciona con diferencias en el capital humano (conocimientos y habilidades que agregan valor para la organización), mientras que Baron, Davis-Blake y Bielby (1986) vinculan dicha elección a la especificidad de las habilidades de los empleados o a la ocupación en la que se desempeñan.

Con sustento en estas investigaciones, Lepak y Snell (1999) cuestionan los supuestos de la literatura tradicional sobre gestión de recursos humanos, argumentando que, de la misma manera que no existe un sistema ideal de gestión para todas las organizaciones, tampoco existe un conjunto único de prácticas óptimas para la gestión de todos los empleados. A partir del desarrollo del modelo de arquitectura de recursos humanos (Lepak y Snell, 1999, 2002) la gestión diferencial comienza a cobrar fuerza en la literatura, emergiendo así como un desarrollo teórico clave en el campo de la gestión estratégica de recursos humanos.

El concepto de diferenciación de la fuerza laboral se refiere a la aplicación de prácticas de recursos humanos diferenciales para la gestión de aquellos individuos de los cuales se espera un mayor retorno sobre la inversión, resaltando el aporte individual y diferencial de cada trabajador para el logro de los objetivos estratégicos de la organización (Becker et al., 2009; Cappelli, 2000; Wright y Boswell, 2002). Una gestión diferenciada maximiza el compromiso de los empleados que agregan mayor valor a la organización al reconocer sus contribuciones diferenciales (Meyers, van Woerkom y Dries, 2013), mientras que una gestión homogénea podría implicar la pérdida de los empleados más valiosos de la organización (desmotivados por un tratamiento igualitario ante contribuciones diferenciales) y la retención de aquellos cuyos aportes no resultan determinantes para el desempeño organizacional (Huselid et al., 2005).

El concepto de diferenciación se sustenta en la idea de que las organizaciones crean costos innecesarios cuando invierten la misma cantidad de recursos en todos los empleados (Becker et al., 2009; Boudreau y Ramstad, 2007; Collings y Mellahi, 2009). Como sucede con la mayoría de las decisiones estratégicas, las organizaciones deben realizar elecciones sobre cómo gestionar sus recursos humanos (Vaiman, Scullion y Collings, 2012). De este modo, una pregunta central se refiere a en quiénes invertir mejor los recursos limitados para maximizar la contribución de los empleados a la organización (Collings y Mellahi, 2009), ya que asignar talentos de una manera uniforme no necesariamente se traduce en mayores niveles de desempeño. Si bien existe consenso en cuanto al concepto de diferenciación, se observan dos perspectivas distintas respecto a los factores que constituyen la base para la diferenciación, entendiendo que un empleado puede ser valioso por sus características individuales o por el puesto de trabajo que ocupa.

En este sentido, hay autores, particularmente en el campo de la gestión estratégica de recursos humanos, que destacan al individuo

y al valor que agrega a la organización como punto central de diferenciación (Campbell, Coff y Krzyscinski, 2012; Lepak y Snell, 1999). La perspectiva de la diferenciación con base en el individuo tiene sus orígenes en la visión de la firma basada en los recursos (*resource based view*), que sostiene que solo aquellos recursos que son valiosos (únicos, inimitables y difíciles de sustituir) son los que otorgan verdaderas ventajas competitivas a la organización (Barney, 1991). Los autores, dentro de esta perspectiva, argumentan que, en función de la heterogeneidad del capital humano, se requieren diferentes modalidades de gestión para grupos de empleados distintos, reforzando la idea de que es el individuo y sus contribuciones al desempeño de la organización (y no el puesto que ocupa) lo que justifica una gestión diferencial.

Por otro lado, la literatura sobre gestión del talento reclama un mayor nivel de diferenciación entre roles dentro de las organizaciones (Becker y Huselid, 2010; Collings y Mellahi, 2009). Esta perspectiva afirma que la naturaleza del puesto de trabajo ocupado por el empleado constituye la base apropiada para la diferenciación, sugiriendo que ciertos puestos de trabajo son más valiosos que otros, y por ende, los individuos que los ocupan deberían ser gestionados de manera diferencial (Becker et al., 2009; Boudreau y Ramstad, 2007; Collings y Mellahi, 2009; Huselid et al., 2005). Aunque todos los puestos de trabajo son importantes para el funcionamiento de la organización, no todos impactan de manera directa sobre la estrategia, distinción que resulta fundamental para entender esta perspectiva. La diferenciación con base en el puesto de trabajo se sustenta en la visión de la firma basada en sus capacidades estratégicas (*capability based view*), y es requerida por los múltiples procesos estratégicos que se encuentran arraigados en la organización (Makadok, 2001). Las capacidades estratégicas son aquellos procesos intraorganizacionales, específicos e identificables, que resultan absolutamente necesarios para el funcionamiento de la organización (Eisenhardt y Martin, 2000; Teece, Pisano y Shuen, 1997). En este sentido, un mismo puesto de trabajo puede contribuir de diferentes formas al desempeño, dependiendo de su ubicación dentro de las capacidades estratégicas de la organización. En definitiva, esta perspectiva sostiene que el capital humano es estratégico solo si contribuye de una manera directa a la estrategia de la firma (Becker y Huselid, 2006, 2010).

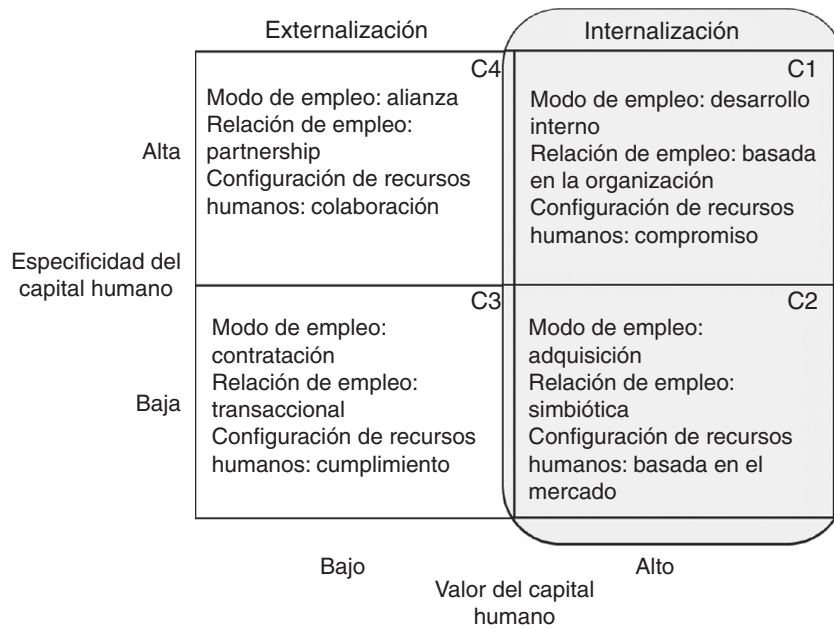
A continuación se presentan los modelos conceptuales más prominentes sobre cada una de las perspectivas identificadas a partir de la revisión de la literatura.

### 3.2. Diferenciación basada en el capital humano

Desde la perspectiva de la diferenciación con base en el individuo, la gestión diferencial implica la inversión específica en ciertos grupos de empleados, tomando como base para la diferenciación las características del capital humano (Lepak y Snell, 1999). Esta perspectiva tiene sus orígenes en la teoría de los costos de transacción, la visión de la firma basada en los recursos y la teoría del capital humano.

Según la teoría de los costos de transacción, las firmas tienen un incentivo económico para sostener relaciones con empleados que poseen habilidades específicas de la firma y un alto grado de valor estratégico, evitando de este modo problemas de asimetría en la información y asegurando el retorno sobre inversión (Williamson, 1975). Según la visión de la firma basada en los recursos, es más probable que se obtenga una ventaja competitiva cuando los recursos valiosos son específicos para la firma y no se encuentran disponibles para los competidores que cuando estos recursos son más genéricos y fácilmente accesibles en el mercado laboral (Barney, 1991). Finalmente, la teoría del capital humano (Becker, 1964) sostiene que es más probable que las firmas inviertan en capital humano cuando el mismo no es fácilmente transferible a terceros, es decir, cuando sus habilidades son específicas para la firma.





**Figura 1.** Modelo de arquitectura de recursos humanos.  
Fuente: elaborado a partir de Lepak y Snell (1999).

Dentro de esta perspectiva, la arquitectura de recursos humanos (Lepak y Snell, 1999) es el modelo conceptual más prominente en la actualidad. El término «arquitectura» se emplea para describir los sistemas de recursos humanos (configuraciones de prácticas de gestión) necesarios para la implementación de la estrategia organizacional, considerando el ajuste horizontal de consistencia entre las distintas prácticas de gestión.

El modelo de arquitectura de recursos humanos focaliza en dos dimensiones para comprender las contribuciones potenciales de los empleados: la especificidad y el valor estratégico del capital humano. La especificidad se refiere a cuán único, escaso y con conocimientos específicos de la actividad de la organización es el capital humano, mientras que el valor estratégico se refiere al grado en que las habilidades del individuo contribuyen directamente al logro de las ventajas competitivas de la organización. La especificidad y el valor del capital humano tienen impacto directo en el desempeño de la firma, por lo que el modelo los considera como factores clave que influyen la toma de decisiones sobre la gestión de recursos humanos (Ulrich y Lake, 1991).

A partir de la combinación de estas dos dimensiones, Lepak y Snell (1999) identifican cuatro modos de empleo diferentes: 1) desarrollo interno, 2) adquisición, 3) contratación y 4) alianza. Cada uno de estos modos de empleo se encuentra ligado a una relación de empleo específica, que define los términos del intercambio entre el individuo y la organización (Rousseau, 1995). Finalmente, el modelo de arquitectura propone distintas configuraciones de recursos humanos (patrones de prácticas) diseñadas para consolidar el modo de empleo, mantener la relación de empleo y sustentar las características estratégicas del capital humano (fig. 1).

El primer cuadrante (C1) corresponde al modo de empleo denominado desarrollo interno. En este cuadrante se ubica el capital humano que, a partir de una alta especificidad y un alto valor estratégico, contribuye directamente al desarrollo de las competencias centrales de la firma. En este caso, Lepak y Snell (1999) argumentan que la organización buscará mantener una relación de empleo de largo plazo «basada en la organización» (Tsui et al., 1995) para posibilitar a estos empleados clave el desarrollo de habilidades específicas de la firma. Dado su alto valor estratégico, las firmas tienen un incentivo para internalizar a estos empleados, focalizándose

en el desarrollo de sus conocimientos, habilidades y capacidades para incrementar su potencial de creación de valor (Snell, Lepak y Youndt, 1999). Este tipo de empleados son fundamentales para el logro de ventajas competitivas, por lo que la configuración de recursos humanos correspondiente se concentra en su retención y compromiso (Arthur, 1994).

El segundo cuadrante (C2) corresponde al modo de empleo denominado adquisición. En este cuadrante se ubica el capital humano que posee conocimientos valiosos (contribuyen al logro de ventajas competitivas) pero con habilidades que no son únicas ya que poseen una baja especificidad. Este modo de empleo genera una relación de empleo simbiótica, basada en la lógica del beneficio mutuo: la relación continuará siempre y cuando sea beneficiosa para ambas partes (Tsui et al., 1995). El hecho de que las habilidades sean valiosas hace que las firmas tengan un incentivo para internalizar el empleo (Hamel y Prahalad, 1994). Sin embargo, como las habilidades no son únicas o específicas, Lepak y Snell (1999) sugieren que la firma incorpore el capital humano con las habilidades requeridas ya desarrolladas, por lo que la configuración de recursos humanos se concentra en la atracción de trabajadores que puedan aplicar dichas habilidades inmediatamente en la organización (Sonnenfeld y Peiperl, 1988).

El tercer cuadrante (C3) corresponde al modo de empleo denominado contratación. En este cuadrante se ubica el capital humano con habilidades genéricas y con valor estratégico limitado, por lo que es probable que se encuentre fácilmente disponible en el mercado de trabajo. Dado su valor limitado, las firmas tienen bajos incentivos para internalizar la relación de empleo, manteniendo un vínculo transaccional, basado en el intercambio económico a corto plazo (Rousseau, 1995). La escasa especificidad de las habilidades de estos empleados desalienta a las organizaciones a invertir recursos en su desarrollo, toda vez que pueden adquirir estas mismas habilidades en el mercado y disminuir los costos de empleo mediante la contratación externa (Pfeffer y Baron, 1988). En este caso, la configuración de recursos humanos se centra en monitorear de cerca el cumplimiento de las condiciones contractuales establecidas.

Finalmente, el cuarto cuadrante (C4) corresponde al modo de empleo denominado alianza. Cuando el capital humano es único,

pero de valor inmediato relativamente bajo, se sugiere la conformación de alianzas donde las partes se benefician a partir de la combinación de esfuerzos mutuos. Este modo de empleo genera una relación de *partnership* entre las partes, basada en la reciprocidad y colaboración (Dyer, 1996). Las alianzas estratégicas proporcionan un modo de empleo híbrido que potencia las ventajas y neutraliza las desventajas de la internalización y de la externalización. Las alianzas son similares al modo de empleo de contratación en términos de la flexibilidad que otorgan a la organización, pero al mismo tiempo proporcionan recursos con alta capacidad de diferenciación en lugar de *commodities*. Esta configuración de recursos humanos se concentra en el funcionamiento efectivo de la relación de *partnership*.

El modelo de arquitectura realiza un aporte central al definir las características del capital humano que determina que las organizaciones valoren y gestionen de manera diferente a sus empleados, destacando al individuo como principal recurso de la organización. Lepak y Snell (1999) argumentan que las configuraciones de recursos humanos mantienen la equidad entre el empleado y la organización en función de lo que cada uno da y recibe a cambio. Si bien el modelo posee un fuerte sustento teórico al basarse en los principios de la economía de los costos de transacción (Williamson, 1975), la visión de la firma basada en los recursos (Barney, 1991) y la teoría del capital humano (Becker, 1964), se observan ciertas limitaciones en cuanto a su validación empírica. A pesar de ser considerado uno de los modelos más destacados en el campo de la gestión estratégica de recursos humanos, es aún reducido el número de trabajos que han procurado validar empíricamente la arquitectura de recursos humanos. En tal sentido, la literatura parece estar más preocupada por extenderlo y relacionarlo, desde la teoría, con otros constructos relevantes, como el reclutamiento internacional (Da Silva, 2008), el estilo de liderazgo (Liu, Lepak, Takeuchi y Sims, 2003) o el aprendizaje organizacional (Kang, Morris y Snell, 2007).

### 3.3. Diferenciación basada en el puesto de trabajo

Desde la perspectiva de diferenciación con base en el puesto de trabajo, la gestión diferencial de recursos humanos implica la inversión desproporcionada en ciertos empleados o grupos de empleados tomando como base para la diferenciación la naturaleza del puesto ocupado. Esta perspectiva sostiene que algunos puestos de trabajo resultan más críticos que otros para el desempeño, por lo que se deberían invertir mayores recursos en aquellos puestos donde el desempeño individual tenga el mayor potencial de impactar en el desempeño de la firma (Boudreau y Ramstad, 2007; Huselid y Becker, 2011). Existen dos razones para que la segmentación ocurra al nivel de los puestos de trabajo. En primer lugar, el puesto de trabajo es donde la estrategia de recursos humanos y la estrategia de la firma se intersectan y donde el capital humano se traduce en impacto estratégico para la organización. En segundo lugar, el foco en los puestos de trabajo estratégicos proporciona un direccionamiento claro y concreto para la gestión estratégica de recursos humanos. Esto supone que individuos con similares niveles de educación y capacitación, pero asignados en puestos de trabajo diferentes, serán gestionados diferencialmente. Si bien esta perspectiva considera al individuo y su desempeño, otorga mayor prioridad al puesto de trabajo al asumir que las diferencias dependen de la naturaleza del puesto ocupado (Gallardo-Gallardo, Dries y González-Cruz, 2013; Humphrey, Morgeson y Mannor, 2009). En efecto, una de las presunciones básicas de este enfoque afirma que los individuos, aunque demuestren un alto desempeño, no agregan valor si no se los asigna en puestos de trabajo clave para el desarrollo de la estrategia organizacional (Huselid y Becker, 2011).

La diferenciación con base en el puesto de trabajo es la perspectiva que ha ganado mayor dominancia en el campo de la gestión del

talento, donde las definiciones clave se apalancan en el puesto de trabajo como denominador común. La literatura define al «talento» como aquellos individuos que tienen el potencial de contribuir diferencialmente al desempeño de la organización ocupando puestos de trabajo críticos, y a la «gestión del talento» como el proceso a través del cual las organizaciones cubren sus necesidades de talentos en puestos de trabajo críticos (Cappelli y Keller, 2014; Cascio y Boudreau, 2008; Collings y Mellahi, 2009).

Dentro de esta perspectiva, el enfoque de portafolio para la gestión del talento (fig. 2) constituye uno de los desarrollos conceptuales más destacados (Becker et al., 2009; Huselid et al., 2005). La utilización del término portafolio se debe a uno de los supuestos centrales del modelo que establece que la gestión efectiva de los puestos considerados estratégicos para la organización también requiere de la gestión apropiada de las demás categorías de trabajos. Así, este enfoque se basa en la asignación de los mejores empleados en puestos estratégicos (posiciones A), aquellos que tienen un buen desempeño en puestos de soporte (posiciones B) y aquellos de menor desempeño en trabajos con bajo valor estratégico (posiciones C).

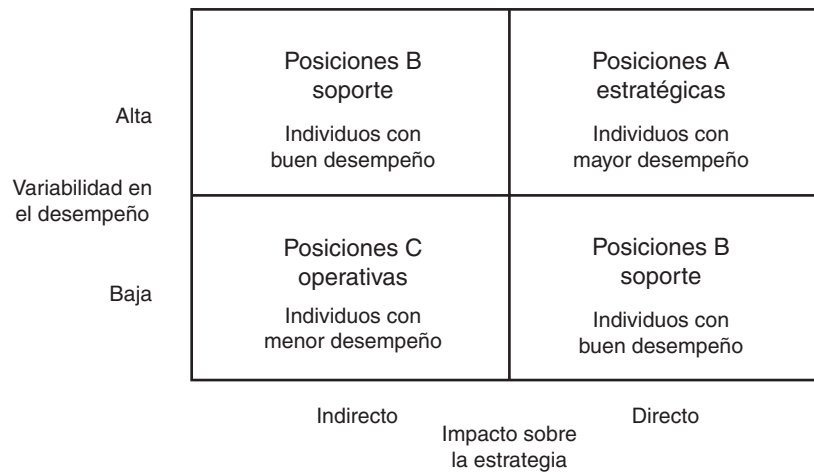
Para la asignación de empleados, el modelo supone un proceso que comienza con la determinación de los puestos de trabajo estratégicos, continúa con la identificación y desarrollo de un *pool* de talentos y concluye con la implementación de un sistema de gestión diferencial.

El punto central del proceso de diferenciación para el enfoque de portafolio consiste en la identificación sistemática de los puestos de trabajo estratégicos. La determinación de qué constituye un puesto de trabajo estratégico ha sido objeto de discusión entre los académicos. Tradicionalmente, se consideraban estratégicos los puestos de trabajo de nivel ejecutivo (ver literatura sobre élites organizacionales: Hambrick y Mason, 1984; Miller, Burke y Glick, 1998). Sin embargo, la literatura más reciente afirma que los puestos de trabajo estratégicos están localizados en los distintos niveles organizacionales, dependiendo de las capacidades estratégicas de la firma (Becker y Huselid, 2010; Becker et al., 2009). Para ser considerados estratégicos, los puestos de trabajo deben cumplir con el doble criterio de impactar directamente sobre la estrategia de la organización y permitir una alta variabilidad en el desempeño de quienes los ocupan, proporcionando el contexto adecuado para que los individuos, a través del mejoramiento de su desempeño, impacten positivamente en los resultados de la organización (Bidwell y Keller, 2014; Boudreau y Ramstad, 2007; Huselid y Becker, 2011). Los puestos de trabajo que cumplen con ambas condiciones son definidos en este enfoque como puestos de trabajo estratégicos o posiciones A (Becker et al., 2009; Huselid et al., 2005).

A diferencia del modelo de arquitectura que asume que la escasez del capital humano es un criterio válido para la diferenciación de la fuerza laboral, este enfoque sostiene que las posiciones A no se encuentran definidas por cuán difíciles resultan de ocupar. La escasez de la fuerza laboral no se traduce directamente en un criterio de valoración (Huselid y Becker, 2011).

Si bien algunos puestos de trabajo son estratégicamente importantes, las regulaciones propias de la ocupación, el entrenamiento normalizado o las calificaciones profesionales implican que el desempeño en el trabajo sea relativamente estandarizado y el potencial para la diferenciación sea bajo o limitado, por lo que estos puestos de trabajo que cumplen con solo uno de los criterios son denominados posiciones B. Asimismo, los puestos que permiten variabilidad en el desempeño pero que no impactan directamente sobre la estrategia organizacional también son incluidos en este grupo. Las posiciones B son importantes para la organización toda vez que actúan como soporte de las posiciones A o estratégicas (Becker et al., 2009; Huselid et al., 2005).

Las posiciones C no tienen impacto directo sobre la estrategia organizacional, ni permiten variabilidad en el desempeño de sus



**Figura 2.** Enfoque de portafolio para la gestión del talento.  
Fuente: elaborado a partir de Becker et al. (2009).

ocupantes. A pesar de tener una influencia mínima en el éxito de la organización, también son necesarias para el funcionamiento operativo (Becker et al., 2009; Huselid et al., 2005). No obstante, al no impactar directamente sobre la estrategia, existe un alto incentivo para la externalización de estas funciones.

Una vez determinados los puestos de trabajo, el proceso de diferenciación continúa con la identificación y desarrollo de un *pool* de talentos, es decir, individuos con elevado potencial y alto desempeño para ocupar los puestos estratégicos o posiciones A (Boudreau y Ramstad, 2005). Este enfoque se centra en el desempeño individual como principal criterio para la identificación de talentos. Individuos con alto desempeño son asignados en posiciones A (estratégicas), individuos con desempeño promedio son asignados en posiciones B (soporte), mientras que individuos con bajo desempeño son asignados en posiciones C (operativas).

El último elemento de este proceso se refiere al desarrollo e implementación de un sistema de recursos humanos para la gestión diferencial del talento, que reconozca las contribuciones que grupos específicos de empleados realizan al desempeño de la organización. En este sentido, resulta prioritario identificar qué elementos serán estandarizados para todos los empleados y cuáles se diferenciarán con base en los puestos de trabajo y las capacidades estratégicas. La consistencia interna entre los distintos elementos que componen estos sistemas resulta fundamental para lograr el éxito en la implementación del modelo de diferenciación (Becker et al., 2009; Huselid et al., 2005).

El enfoque de portafolio para la gestión diferencial de talentos realiza una contribución central a la literatura al identificar las características distintivas de los puestos de trabajo que determinan cómo las prácticas para la gestión de recursos humanos varían en función de la importancia que tienen los puestos de trabajo para la organización. Sin embargo, una de las limitaciones centrales de esta perspectiva es la aún escasa evidencia empírica que confirme la validez del modelo y de las dimensiones identificadas para la gestión diferencial de talentos.

#### 4. Hallazgos resultantes de la revisión empírica

A efectos de una mejor clasificación de los hallazgos resultantes de la literatura empírica, esta sección se estructura en función del enfoque dominante adoptado por los distintos autores en relación con la gestión diferencial de la fuerza laboral. En primer lugar se presentan los hallazgos resultantes del enfoque de gestión estratégica de recursos humanos que utilizan las configuraciones o criterios del modelo de arquitectura. En segundo lugar se presentan estudios

basados en el enfoque de gestión del talento, que, a pesar de su incipiente desarrollo, emerge como un campo promisorio en función de su creciente impacto sobre la práctica organizacional.

##### 4.1. Estudios empíricos en el marco de la gestión estratégica de recursos humanos

Distintos estudios han tomado como base el modelo de arquitectura de recursos humanos con el propósito de validar las configuraciones propuestas (Lepak y Snell, 2002; Melian-González y Verano-Tacoronte, 2006) o de testear su relación con el desempeño organizacional (Lepak, Takeuchi y Snell, 2003). Asimismo, se identificaron otros estudios que si bien no intentan validar el modelo de arquitectura, analizan la diferenciación de la fuerza laboral con sustento en los principios propuestos en dicho modelo (Swart y Kinnie, 2012; McDonnell, Gunnigle, Lavelle y Lamare, 2016; Lepak, Taylor, Tekleab, Marrone y Cohen, 2007; Yanadori y Kang, 2011; Kinnie, Hutchinson, Purcell, Rayton y Swart, 2005; Marescaux, de Winne y Sels, 2013). Estos estudios publicados en los últimos 15 años ofrecen una base empírica importante para alcanzar una mejor comprensión sobre cómo las organizaciones diferencian y gestionan estratégicamente a distintos grupos de empleados. En el Anexo, la tabla A1 sintetiza las principales contribuciones de estos 9 estudios.

En uno de los primeros estudios empíricos publicados, Lepak y Snell (2002) examinaron el valor estratégico y la especificidad del capital humano con el propósito de validar la utilización de los distintos modos y relaciones de empleo sugeridas para cada una de las configuraciones propuestas por la arquitectura de recursos humanos. Los hallazgos del estudio proporcionan sustento a la idea de que los modos de empleo se encuentran asociados a variaciones en el valor y la especificidad del capital humano. El valor estratégico del capital humano se refleja en las decisiones sobre internalización o externalización de empleados, mientras que la especificidad se traduce en la decisión de mantener una relación de empleo más transaccional o relacional con los empleados. Por otra parte, el estudio sugiere que las decisiones sobre empleo no son fijas para un puesto determinado, ya que puestos iguales fueron identificados en distintas configuraciones, debido a que el rol desempeñado por el individuo y el valor estratégico del puesto pueden diferir en cada organización. Si bien los autores desarrollan una buena comprensión del funcionamiento de cada una de las configuraciones, no abordan una de las premisas centrales de la arquitectura que supone la utilización de prácticas

diferenciales para gestionar grupos de empleados diferentes dentro de una misma organización.

Por su parte, Melian-González y Verano-Tacoronte (2006) examinaron hasta qué punto las organizaciones variaban las prácticas para la gestión de sus distintos grupos de empleados tomando como base la arquitectura de recursos humanos (Lepak y Snell, 1999). Los resultados muestran que las prácticas de recursos humanos varían dentro de las firmas y que dichas variaciones se asocian con el valor y la especificidad que los puestos de trabajo tienen para las organizaciones. Asimismo, los puestos de trabajo más valiosos y específicos requerían prácticas de recursos humanos más sofisticadas (prácticas de alto compromiso) en comparación con los puestos de menor valor y especificidad. No obstante, para los modos de empleo de desarrollo interno y de adquisición, las configuraciones de recursos humanos no resultaron ser totalmente diferentes, por lo que los autores infieren que el valor y la especificidad no son los únicos determinantes de las prácticas de recursos humanos para los puestos con un alto valor estratégico.

Asimismo, Lepak et al. (2003) también utilizaron el modelo de arquitectura con el propósito de examinar las relaciones entre los distintos modos de empleo (desarrollo interno, adquisición, contratación y alianza) y el desempeño de la firma. Si bien el trabajo no aborda de manera directa la gestión diferencial de recursos humanos, sus resultados arrojan evidencia empírica que sustenta la utilización de diferentes modos de empleo para la contratación de diferentes grupos de empleados en una misma organización. Efectivamente, los resultados indican que la forma en que las firmas balancean la utilización de los distintos modos de empleo tiene implicancias para el desempeño organizacional, afirmando que la combinación entre los modos de desarrollo interno y contratación es la que se encuentra asociada a un mejor desempeño. No obstante, se observa que este estudio no analizó el impacto de las configuraciones de recursos humanos asociadas a cada cuadrante del modelo de arquitectura.

En el ámbito de las organizaciones de servicios profesionales, Swart y Kinnie (2012) reportan resultados interesantes en términos de la utilización de diferentes prácticas de recursos humanos para la gestión de diferentes activos del conocimiento (agrupados según su especificidad, capital social y capital organizacional). En este contexto, los autores identificaron dos configuraciones: una con foco en la organización para maximizar el compromiso de los empleados con la firma, y otra con foco profesional para promover su crecimiento y desarrollo. Un hallazgo interesante que contribuye a la literatura sobre diferenciación de la fuerza laboral es que las firmas, o bien usan ambas configuraciones al mismo tiempo para gestionar distintos grupos de empleados, o bien lo hacen en distintos momentos para gestionar un mismo grupo de empleados a través del tiempo. En el primer caso la diferenciación depende del activo del conocimiento, y como consecuencia el personal de apoyo es gestionado a través de prácticas focalizadas en la organización, mientras que los profesionales con mayor *seniority* son gestionados a partir de prácticas con foco profesional. En el segundo caso la segregación es temporal, lo que implica que un mismo grupo, por ejemplo profesionales, es gestionado de forma diferente en las distintas etapas de su carrera profesional.

Por su parte, Yanadori y Kang (2011) examinaron cómo las firmas de alta tecnología gestionan diferencialmente los sistemas de compensación para empleados de I+D y empleados administrativos. Los autores enmarcan su investigación en el modelo de arquitectura (Lepak y Snell, 1999); no obstante, argumentan que en términos de prácticas de compensación resultaría más apropiada la perspectiva de diferenciación basada en el puesto de trabajo, al reconocer que las decisiones de compensación generalmente se establecen para «familias» de puestos de trabajo. Los resultados revelan que las organizaciones toman decisiones diferentes para ambos grupos de empleados cuando desarrollan sus sistemas de

compensaciones, procurando que estas decisiones sean consistentes entre sí. Estos resultados destacan la intención de las firmas de llegar a un balance entre sistemas de retribución diferenciados y el mantenimiento de la consistencia interna.

También en el marco de la gestión de compensaciones, McDonnell et al. (2016) buscaron determinar si las organizaciones reconocen grupos estratégicos de empleados y si utilizan prácticas diferenciales para la gestión de sus compensaciones. A diferencia de Yanadori y Kang (2011), que parten de grupos preestablecidos de empleados, McDonnell et al. (2016) testean empíricamente que la organización identifique grupos estratégicos de empleados, definidos en este estudio como empleados críticos para el aprendizaje organizacional y la generación de ventajas competitivas. Estos grupos de empleados, con habilidades y capacidades únicas y difíciles de conseguir en el mercado, son gestionados de manera diferencial, a partir de prácticas de compensación específicas. Estos hallazgos proporcionan soporte a los supuestos del modelo de arquitectura al destacar la necesidad de gestionar diferencialmente a distintos grupos de empleados, de acuerdo al valor estratégico y a las contribuciones hacia la organización.

Otra investigación de Lepak et al. (2007) procura establecer la diferenciación del capital humano en función del grado en que las habilidades del individuo contribuyen directamente al logro de las ventajas competitivas para la organización. En particular, los autores examinaron la utilización relativa de los sistemas de recursos humanos de alta inversión (*high-investment human resource systems* [HIHR]) para la gestión de empleados clave y empleados de soporte, tanto en firmas del sector manufacturero como de servicios. Este trabajo informa que en las firmas manufactureras no se registraron diferencias significativas en cuanto a la exposición de ambos grupos a los sistemas de HIHR. Sin embargo, en las firmas de servicios los empleados clave recibieron significativamente mayor exposición a los sistemas de HIHR que los empleados de soporte. Los autores observan que las firmas de servicios destacan las contribuciones de los empleados clave a los objetivos organizacionales asignándoles tareas más desafiantes y motivándolos a usar su propia discreción para la ejecución de sus trabajos. Por el contrario, en firmas de manufactura las tecnologías rígidas y el control de los procesos con frecuencia limitan la contribución de los empleados, por lo que todos reciben un nivel de exposición similar a los sistemas de HIHR. Este trabajo confirma que las firmas gestionan diferencialmente a sus distintos grupos de empleados, invirtiendo mayores recursos en aquellos que contribuyen directamente a la actividad principal de la organización.

Los trabajos sobre gestión diferencial de recursos humanos revisados anteriormente analizan el fenómeno desde la perspectiva de la organización, asumiendo que las organizaciones tienen distintas necesidades de capital humano y, por ende, requieren configuraciones de recursos humanos diferentes para gestionar a sus distintos grupos de empleados (Lepak y Snell, 1999; Wright y Boswell, 2002). Sin embargo, resulta evidente que los empleados (y no solo las organizaciones) tienen distintas necesidades, observándose la preferencia de los individuos hacia una gestión cada vez más personalizada (Lawler y Finegold, 2000; Rousseau, 2005).

En este sentido, Kinnie et al. (2005) ofrecen una explicación desde la perspectiva del individuo para justificar la gestión diferencial del capital humano. En particular, los autores examinan la relación entre el compromiso organizacional y la satisfacción con las prácticas de recursos humanos en tres grupos de trabajadores distintos (profesionales, gerentes de primera línea y trabajadores sin calificaciones formales). La base para la diferenciación fue determinada por los siguientes criterios: nivel de requerimientos formales para el trabajo, responsabilidad para la gestión de los recursos y naturaleza del trabajo (grado de discrecionalidad y repetitividad). En primer lugar, encontraron que los tres grupos eran



gestionados de manera diferente, por lo que estaban expuestos a distintas prácticas de recursos humanos. Los resultados demuestran que estos grupos de empleados responden de modo diferente al conjunto de prácticas que experimentan, y esto se relaciona directamente con sus niveles de compromiso organizacional. En definitiva, este trabajo confirma que las prácticas homogéneas de gestión no se ajustan a todos los empleados por igual, generando implicancias para el diseño de prácticas diferenciales de recursos humanos que potencien el compromiso de los distintos grupos de empleados.

En esta misma línea, Marescaux et al. (2013) examinaron la relación entre la percepción de favorabilidad respecto de las prácticas diferenciales de recursos humanos y el compromiso organizacional afectivo en empleados que no ocupan cargos de dirección (*non-managerial employees*). Este estudio analiza la diferenciación desde una perspectiva de comparación social, asumiendo que este grupo de empleados tiene una mayor oportunidad de comparar su situación con la de otros (pares) que realizan una misma tarea. Los resultados informan que la percepción de favorabilidad respecto de las prácticas diferenciales de recursos humanos se relaciona positivamente con el compromiso organizacional afectivo, pero no de manera lineal, indicando que no siempre las prácticas diferenciales son inequívocamente beneficiosas para la organización. Al igual que el estudio de Kinnie et al. (2005), este trabajo tiene implicancias para el diseño de prácticas diferenciales. En este sentido, la comunicación de criterios de diferenciación claros y procedimentalmente justos podría ser una forma de evitar resultados desfavorables para la organización. Adicionalmente, los autores señalan que no todas las prácticas resultan adecuadas para aplicarlas diferencialmente; tal es el caso de las oportunidades de desarrollo, que deberían ser estandarizadas para todos aquellos empleados que no ocupan cargos estratégicos de dirección.

#### 4.2. Estudios empíricos en el marco de la gestión del talento

Tal como se ha mencionado anteriormente, es aún limitada la cantidad de trabajos empíricos en esta corriente de investigación debido al desarrollo incipiente del campo de la gestión del talento. En este sentido, Becker et al. (2009) respaldan sus argumentos en casos anecdóticos que reflejan las experiencias de distintas compañías que han adoptado la diferenciación con base en el puesto de trabajo como eje central para la gestión de sus recursos humanos, pero de ninguna manera intentan validar empíricamente su propuesta.

No obstante, a partir de la revisión realizada se identificaron una serie de estudios empíricos que examinaron las prácticas para la gestión del talento empleadas por organizaciones en distintos contextos nacionales (Ewerlin y Süß, 2016; Iles, Chuai y Preece, 2010; Guerci y Solari, 2012; Valverde, Scullion y Ryan, 2013). Si bien estos estudios contribuyen a generar una mayor comprensión de un fenómeno escasamente abordado en la investigación académica, la naturaleza exploratoria de los mismos (en su mayoría estudios de caso) limita su alcance en términos de generación de nuevo conocimiento. Por esta razón, la presente revisión solo incluye los aportes más relevantes informados en estos estudios. En particular, se observa que las organizaciones analizadas segmentan a sus empleados utilizando prácticas diferenciales para su gestión, aunque no siempre este proceso es identificado como una estrategia formal para la gestión del talento (Valverde et al., 2013). En referencia al proceso de segmentación, los estudios reportan diferencias considerables acerca de los factores considerados claves para identificar a un individuo como talento, entre los que mencionan el puesto ocupado, la jerarquía, el grado de escasez y el desempeño (Guerci y Solari, 2012; Iles et al., 2010). Finalmente, en relación con las prácticas para la gestión de talentos, los estudios coinciden en que las actividades de capacitación, desarrollo y

evaluación de desempeño son aquellas que más frecuentemente se aplican de manera diferencial (Guerci y Solari, 2012; Ewerlin y Süß, 2016).

Otros estudios empíricos identificados en el campo de la gestión del talento abordan el fenómeno desde la óptica de los individuos analizando su impacto en los comportamientos y actitudes. Por ejemplo, Björkman, Ehrnrooth, Mäkelä, Smale y Sumelius (2013) examinaron los efectos de la identificación de talentos en las actitudes de los empleados, encontrando que era más probable que los empleados formalmente identificados como talentos demostraran actitudes más positivas en comparación con aquellos empleados que o bien no sabían si habían sido identificados como talentos o no se percibían ellos mismos como tales. Entre las actitudes identificadas se incluyen: el compromiso hacia mayores demandas de desempeño y hacia el desarrollo de competencias valiosas, el apoyo activo a las prioridades estratégicas y una mayor intención de permanencia en la firma. En línea con esta investigación, Sonnenberg, van Zijderveld y Brinks (2014) estudiaron los efectos de las prácticas de gestión del talento y la incongruencia en la percepción de talento sobre el cumplimiento del contrato psicológico. Los resultados muestran que si bien un aumento en la utilización de prácticas de gestión del talento se relaciona con un mayor cumplimiento del contrato psicológico, esta relación se ve afectada negativamente por la incongruencia en las percepciones individuales respecto a las asignaciones como talento.

#### 5. Discusión e implicancias para futuros estudios

Comprender con claridad la lógica que conduce las decisiones acerca de cómo gestionar diferencialmente a los distintos grupos de empleados representa un aporte significativo para el avance del conocimiento en los campos de la gestión estratégica de recursos humanos y de la gestión del talento. A partir de la revisión conceptual y empírica efectuada es posible argumentar que las perspectivas de diferenciación con base en el individuo y el puesto de trabajo resultan enfoques complementarios más que contrapuestos, pues constituyen etapas distintas dentro de un mismo proceso organizacional. Los estudios analizados en la revisión bibliográfica representan una visión parcial del fenómeno de la diferenciación de la fuerza de trabajo, ya que se basan exclusivamente en uno u otro enfoque. Futuros estudios podrían considerar la construcción de un modelo donde se integren ambas perspectivas, considerando no solo las características y las habilidades de los individuos (capital humano), sino también cómo y dónde esas habilidades son utilizadas en la organización (puestos de trabajo).

Del análisis de la literatura se desprende un número importante de cuestionamientos que podrían plantearse en futuros estudios. En particular, esta discusión se focaliza en el análisis de las contribuciones que reflejan una mayor comprensión de los procesos a través de los cuales las organizaciones deciden e implementan sus estrategias de diferenciación. Comenzando por los desarrollos conceptuales que han sido abordados en la literatura empírica, se observan dos estudios (Lepak y Snell, 2002; Melian-González y Verano-Tacoronte, 2006) que testearon el modelo de arquitectura de recursos humanos pero que afrontaron limitaciones en su validación empírica. Lepak y Snell (2002) buscaron confirmar la utilización de las distintas prácticas de recursos humanos sugeridas por el modelo en cada una de las configuraciones propuestas. Sin embargo, al focalizarse en las diferencias entre modos de empleo en distintas organizaciones, los autores no testearon directamente una premisa central del modelo que presupone la existencia de diferentes prácticas de recursos humanos para diferentes grupos de empleados dentro de una misma organización. De esta forma, futuras investigaciones podrían centrar el análisis a nivel de la

firma en lugar de hacerlo en el modo de empleo, lo que permitiría analizar variaciones en la forma de gestionar a diferentes grupos de empleados dentro de una misma organización.

Por su parte, Melian-González y Verano-Tacoronte (2006) testearon el uso de las distintas configuraciones dentro de una misma firma, confirmando la implementación de diferentes prácticas de recursos humanos para diferentes grupos de empleados. Sin embargo, los autores introdujeron algunas variaciones en cuanto a la operacionalización del modelo de arquitectura. Originalmente, el modelo planteado por Lepak y Snell (1999) utiliza las dimensiones de valor y especificidad para caracterizar al capital humano, mientras que Melian-González y Verano-Tacoronte (2006) emplearon dichas dimensiones para identificar a los puestos de trabajo. De este modo, el modelo quedó definido en función de los puestos de trabajo y no del capital humano. Estudios en el marco de la diferenciación de la fuerza laboral que examinen cómo las prácticas de recursos humanos varían según la importancia que la organización otorga al capital humano (y no al puesto de trabajo) contribuirían a validar el modelo de arquitectura. En este sentido, Medina Lanza (2015) presenta una primera aproximación en el ámbito latinoamericano, indagando acerca de la utilización de diferentes prácticas de gestión en empresas colombianas en función del valor y la especificidad del capital humano, acorde a la arquitectura planteada por Lepak y Snell (1999).

Otro cuestionamiento central, que podría actuar como disparador para la realización de futuras investigaciones, se refiere a qué tan generalizable resulta el modelo de arquitectura de recursos humanos al amplio espectro de las organizaciones actuales. El valor estratégico y la especificidad son los dos criterios claves propuestos en el modelo para categorizar al capital humano valioso. Sin embargo, ¿son estos criterios válidos en todos los contextos y en todas las organizaciones? Estudios recientes sugieren que en algunos contextos el capital humano con alta o baja especificidad podría enfrentar los mismos desafíos en su gestión (Campbell et al., 2012). El énfasis generalmente aceptado en la especificidad del capital humano constituye una visión simplista, fuertemente basada en supuestos teóricos que puede resultar inconsistente con la realidad y la diversidad de los mercados laborales actuales.

En este sentido, la aplicación de una lógica inductiva permitiría comprender mejor cómo las organizaciones toman decisiones sobre la gestión diferencial de sus recursos humanos. Además, la aplicación de un método inductivo permitiría ampliar y enriquecer el modelo de arquitectura de recursos humanos a partir de la identificación de dimensiones emergentes no contempladas en el modelo. Por lo tanto, un criterio potencial para la diferenciación del capital humano podría estar basado en el desempeño. De este modo, la diferenciación del capital humano estaría vinculada no solo a su valor estratégico y su especificidad, sino también a su desempeño. Estudios sobre la negociación de términos idiosincráticos en los contratos de trabajo revelan que los supervisores son más propensos a gestionar diferencialmente (a través de acuerdos personalizados) a empleados de alto desempeño como retribución a su esfuerzo para contribuir a la eficiencia organizacional (Hornung, Rousseau y Glaser, 2009; Rousseau, 2005; Rousseau, Ho y Greenberg, 2006).

Con relación al modelo de portafolio para la gestión del talento, dicho enfoque determina como punto central del proceso de diferenciación a la identificación de los puestos de trabajo estratégicos (Huselid et al., 2005). Para ello es necesario comprender cuáles son los roles que generan una contribución estratégica mayor, para de esta manera poder asignar los recursos apropiadamente. En concordancia con lo expresado por Cappelli y Keller (2014), se enfatiza que los esfuerzos para operacionalizar el concepto de puestos de trabajo estratégicos e identificarlos empíricamente dentro del contexto organizacional (con excepción de los puestos de nivel ejecutivo) son necesarios, ya que se encuentran ausentes en la literatura. Gran parte de la literatura existente en el campo del diseño de puestos (*job design*) centra su atención en la estructura del trabajo, analizando el impacto de los elementos del diseño de puestos en los empleados (Grant, 2007; Hackman y Oldham, 1976; Rousseau, 1977). Por otra parte, el foco a nivel individual tiende a ignorar aspectos estratégicos como las contribuciones potenciales del puesto de trabajo al desempeño organizacional (Becker y Huselid, 2010). En esta línea, futuras investigaciones podrían examinar cómo las organizaciones identifican sus puestos de trabajo más estratégicos. Asimismo, se podría explorar también qué otras dimensiones serían apropiadas para diferenciar los distintos puestos de trabajo en la organización, además de las propuestas por Huselid et al. (2005). En este sentido, la literatura latinoamericana ha mostrado interés en este tema, avanzando en la generación de conocimiento sobre competencias organizacionales distintivas en puestos de trabajo estratégicamente críticos (a modo de ejemplo, ver Medina Lanza, Delgado Ortega y Lavado Alvarado, 2012; Puga y Martínez, 2008).

Finalmente, la revisión realizada revela que el impacto de la gestión diferencial sobre los empleados es un tema de interés creciente en la literatura. Si bien la diferenciación de la fuerza laboral es un concepto claramente enfocado en la organización empleadora, también tiene consecuencias importantes a nivel individual. Los empleados interpretan las acciones de la organización, particularmente sus decisiones sobre recursos humanos (Guzzo y Noonan, 1994; Rousseau y Greller, 1994), de manera positiva, como señal de compromiso o apoyo por parte de la organización, manifestando reciprocidad a través de actitudes y comportamientos beneficiosos (Coyle-Shapiro y Conway, 2005; Dabos y Rousseau, 2004); o por el contrario, de forma negativa, como señal de inequidad o injusticia en el trabajo, demostrando actitudes y comportamientos disfuncionales para la organización (Greenberg, Roberge, Ho y Rousseau, 2004; Moroni y Dabos, 2014; Rousseau, 2005). Por ello, examinar las percepciones y respuestas individuales ante la creciente utilización de la diferenciación de la fuerza laboral será cada vez más relevante para asegurar la efectividad de los sistemas y prácticas de gestión de los recursos humanos.

### Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

### Anexo.

Tabla A1.

**Tabla A1**

Estudios empíricos en el marco de la gestión estratégica de recursos humanos

Referencia	Revista	Propósito del estudio	Método y muestra	Resultados/Contribución
<i>Estudios que buscan validar el modelo de arquitectura de recursos humanos (RRHH) o testear su relación con el desempeño organizacional</i>				
Lepak y Snell (2002)	<i>Journal of Management</i>	Examinar los distintos sistemas de prácticas de RRHH utilizados para gestionar empleados con diferentes modos de empleo	Cuestionarios a 234 gerentes de 148 firmas norteamericanas en distintos sectores de actividad	Se confirma que los distintos modos de empleo se encuentran asociados a variaciones en el valor y la especificidad del capital humano
Melian-González y Verano-Tacoronte (2006)	<i>Personnel Review</i>	Examinar las diferencias en el uso de prácticas de RRHH dentro de una misma organización	Cuestionarios a 91 gerentes de distintas firmas españolas	Las prácticas de recursos humanos varían dentro de las firmas y dichas variaciones se asocian con el valor y la especificidad. No obstante, estas variables podrían no ser los únicos determinantes de la gestión diferencial para puestos con alto valor estratégico
Lepak et al. (2003)	<i>Journal of Management</i>	Examinar las relaciones entre los distintos modos de empleo y el desempeño de la firma	Utilizan la misma muestra que Lepak y Snell (2002) y base de datos de Standard y Poor para medir el desempeño de las firmas	Se confirma la utilización de diferentes modos de empleo para la contratación de diferentes grupos de empleados en una misma organización. La forma de gestionarlos diferencialmente genera implicancias en el desempeño de la firma
<i>Estudios que analizan la gestión diferencial con sustento en los principios del modelo de arquitectura</i>				
Swart y Kinnie (2012)	<i>Human Resource Management Journal</i>	Comprender cómo las prácticas de recursos humanos se combinan para la gestión diferencial de distintos activos del conocimiento	Casos de estudio múltiple, 12 firmas de servicios profesionales	Los resultados informan que grupos heterogéneos de empleados son gestionados con prácticas diversas, a partir de un doble esquema para la implementación de prácticas de recursos humanos
Lepak et al. (2007)	<i>Human Resource Management</i>	Examinar la utilización relativa de los sistemas de recursos humanos de alta inversión (HIHR) para la gestión de empleados clave y de soporte en una misma organización	Cuestionarios a gerentes de 351 firmas de manufactura y 69 firmas de servicios	Los empleados clave en firmas de servicios recibieron significativamente mayor exposición a los sistemas de HIHR que los empleados de soporte, indicando que las firmas gestionan diferencialmente invirtiendo mayores recursos en los empleados que contribuyen directamente a la actividad principal
Yanadori y Kang (2011)	<i>Human Resource Management Journal</i>	Analizar los distintos sistemas de compensación para diferentes grupos de empleados	Datos sobre compensaciones de empleados de I+D y empleados administrativos en 535 firmas norteamericanas de alta tecnología	Las firmas toman decisiones diferentes para ambos grupos de empleados cuando desarrollan sus sistemas de compensaciones, buscando mantener un equilibrio entre los sistemas de retribución diferenciados y la consistencia interna
McDonnell et al. (2016)	<i>The International Journal of Human Resource Management</i>	Determinar si las organizaciones reconocen grupos estratégicos de empleados y gestionan sus compensaciones diferencialmente	Cuestionarios a gerentes de RRHH en 260 firmas multinacionales con operaciones en Irlanda	Las organizaciones reconocen grupos estratégicos de empleados, observándose una diferenciación considerable en las prácticas de compensación
Kinnie et al. (2005)	<i>Human Resource Management Journal</i>	Examinar la relación entre el compromiso organizacional y la satisfacción con las prácticas de RRHH en tres grupos de trabajadores distintos	Datos cuantitativos y cualitativos 18 firmas del Reino Unido	Los tres grupos son gestionados de manera diferente, estando expuestos a distintas prácticas de RRHH. Los grupos de empleados responden diferente al conjunto de prácticas que experimentan, y esto se relaciona directamente con el compromiso que mantienen con la organización
Marescaux et al. (2013)	<i>Human Resource Management Journal</i>	Examinar la relación entre la percepción de favorabilidad respecto de las prácticas diferenciales de RRHH y el compromiso organizacional afectivo	Cuestionarios a 13.639 empleados que se desempeñan en firmas belgas que aplican prácticas diferenciales para la gestión de sus empleados	La percepción de favorabilidad respecto de las prácticas diferenciales de RRHH se relaciona positivamente con el compromiso organizacional, pero no de manera lineal, indicando que no siempre las prácticas diferenciales son inequívocamente beneficiosas para la organización

Fuente: elaboración propia.

## Bibliografía

- Aguinis, H. y O'Boyle, E. (2014). Star performers in twenty-first century organizations. *Personnel Psychology*, 67(2), 313–350.
- Arthur, J. B. (1992). The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. *Industrial y Labor Relations Review*, 45(3), 488–506.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing, performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670–687.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–129.
- Baron, J. N., Davis-Blake, A. y Bielby, W. T. (1986). The structure of opportunity: How promotion ladders vary within and among organizations. *Administrative Science Quarterly*, 31(2), 248–273.
- Becker, G. S. (1964). *Human Capital*. New York: Columbia University Press.
- Becker, B. y Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779–801.
- Becker, B. E. y Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. En G.R. (Ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management* (pp. 53–102). Greenwich: JAI Press.
- Becker, B. E. y Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925.
- Becker, B. E. y Huselid, M. A. (2010). SHRM and job design: Narrowing the divide. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2–3), 379–388.
- Becker, B. E., Huselid, M. A. y Beatty, R. W. (2009). *The Differentiated Workforce. Transforming Talent into Strategic Impact*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bidwell, M. J. y Keller, J. (2014). Within or without? How firms combine internal and external labor markets to fill jobs. *Academy of Management Journal*, 57(4), 1035–1055.
- Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A. y Sumelius, J. (2013). Talent or not? Employee reactions to talent identification. *Human Resource Management*, 52(2), 195–214.
- Boudreau, J. W. y Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44(2), 129–136.
- Boudreau, J. W. y Ramstad, P. M. (2007). *Beyond HR. The New Science of Human Capital*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Boxall, P. y Purcell, J. (2008). *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Campbell, B. A., Coff, R. y Kruscynski, D. (2012). Rethinking sustained competitive advantage from human capital. *Academy of Management Review*, 37(3), 376–395.
- Cappelli, P. (1999). *The New Deal at Work: Managing the Market-Driven Workforce*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Cappelli, P. (2000). A market-driven approach to retaining talent. *Harvard Business Review*, 78(1), 103–111.
- Cappelli, P. y Keller, J. R. (2014). Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 305–331.
- Cascio, W. F. y Aguinis, H. (2008). Staffing twenty-first-century organizations. *Academy of Management Annals*, 2(1), 133–165.
- Cascio, W. F. y Boudreau, J. W. (2008). *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives*. Upper Saddle River, NJ: FT Press.
- Collings, D. G. y Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.
- Coyle-Shapiro, J. A. y Conway, N. (2005). Exchange relationships: Examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 774–781.
- Da Silva, D. (2008). An HR architectures approach to understanding new forms of international staffing. *Academy of Management Proceedings*, 2008(1), 1–7.
- Dabos, G. E. y Rousseau, D. M. (2004). Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 52–72.
- Davis-Blake, A. y Uzzi, B. (1993). Determinants of employment externalization: A study of temporary workers and independent contractors. *Administrative Science Quarterly*, 38(2), 195–223.
- Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8(3), 289–309.
- Delery, J. E. y Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835.
- DeNisi, A., Hitt, M. y Jackson, S. (2003). The knowledge-based approach to sustainable competitive advantage. En S. Jackson, A. DeNisi, y M. Hitt (Eds.), *Managing knowledge for sustained competitive advantage: Designing strategies for effective human resource management* (pp. 3–36). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272–285.
- Dyer, J. H. (1996). Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry. *Strategic Management Journal*, 17(4), 271–291.
- Dyer, L. y Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 656–670.
- Eisenhardt, K. M. y Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.
- Ewerlin, D. y Süß, S. (2016). Dissemination of talent management in Germany: Myth, facade or economic necessity? *Personnel Review*, 45(1), 142–160.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N. y González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290–300.
- Gerhart, B. (2007). Horizontal and vertical fit in human resource systems. En C. Ostroff y T. Judge (Eds.), *Perspectives on Organizational Fit* (pp. 317–348). New York: Taylor and Francis Group.
- Gerhart, B. y Milkovich, G. T. (1990). Organizational differences in managerial compensation and financial performance. *Academy of Management Journal*, 33(4), 663–691.
- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32(2), 393–417.
- Greenberg, J., Roberge, M. E., Ho, V. y Rousseau, D. M. (2004). Fairness in idiosyncratic work arrangements: Justice as an i-deal. En J. Martocchio (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (pp. 1–34). Oxford: JAI Press/Elsevier Science.
- Guerci, M. y Solari, L. (2012). Talent management practices in Italy — implications for human resource development. *Human Resource Development International*, 15(1), 25–41.
- Guzzo, R. A. y Noonan, K. A. (1994). Human resource practices as communications and the psychological contract. *Human Resource Management*, 33(3), 447–462.
- Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Hambrick, D. C. y Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206.
- Hamel, G. y Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hitt, M. A., Biermant, L., Shimizu, K. y Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, 44(1), 13–28.
- Hornung, S., Rousseau, D. M. y Glaser, J. (2009). Why supervisors make idiosyncratic deals: Antecedents and outcomes of i-deals from a managerial perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 24(8), 738–764.
- Humphrey, S. E., Morgeson, F. P. y Mannor, M. J. (2009). Developing a theory of the strategic core of teams: A role composition model of team performance. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 48–61.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
- Huselid, M. A., Beatty, R. W. y Becker, B. E. (2005). 'A players' or 'A positions'? *Harvard Business Review*, 83(12), 110–117.
- Huselid, M. A. y Becker, B. E. (2011). Bridging micro and macro domains: Workforce differentiation and strategic human resource management. *Journal of Management*, 37(2), 421–428.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E. y Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171–188.
- Ichniowski, C., Shaw, K. y Prensush, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *American Economic Review*, 87(3), 291–333.
- Iles, P., Chuai, X. y Preece, D. (2010). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, 45(2), 179–189.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S. y Rivero, J. C. (1989). Organizational characteristics as predictors of personnel practices. *Personnel Psychology*, 42(4), 727–786.
- Kang, S. C., Morris, S. S. y Snell, S. A. (2007). Relational archetypes, organizational learning, and value creation: Extending the human resource architecture. *Academy of Management Review*, 32(1), 236–256.
- Kinnie, N., Hutchinson, S., Purcell, J., Rayton, B. y Swart, J. (2005). Satisfaction with HR practices and commitment to the organisation: Why one size does not fit all. *Human Resource Management Journal*, 15(4), 9–29.
- Lawler, E. E. y Finegold, D. (2000). Individualizing the organization: Past, present, and future. *Organizational Dynamics*, 29(1), 1–15.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y. y Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25(1), 217–271.
- Lepak, D. P. y Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31–48.
- Lepak, D. P. y Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517–543.
- Lepak, D. P. y Snell, S. A. (2003). Managing the human resource architecture for knowledge-based competition. En S. Jackson, A. DeNisi, y M. Hitt (Eds.), *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage: Designing Strategies for Effective Human Resource Management* (pp. 127–154). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lepak, D. P., Takeuchi, R. y Snell, S. A. (2003). Employment flexibility and firm performance: Examining the interaction effects of employment mode, environmental dynamism, and technological intensity. *Journal of Management*, 29(5), 681–703.



- Lepak, D. P., Taylor, M. S., Tekleab, A. G., Marrone, J. A. y Cohen, D. J. (2007). An examination of the use of high investment human resource systems for core and support employees. *Human Resource Management*, 46(2), 223–246.
- Liu, W., Lepak, D. P., Takeuchi, R. y Sims, H. P. (2003). Matching leadership styles with employment modes: Strategic human resource management perspective. *Human Resource Management Review*, 13(1), 127–152.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial & Labor Relations Review*, 48(2), 197–221.
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22(5), 387–401.
- Marescaux, E., de Winne, S. y Sels, L. (2013). HR practices and affective organisational commitment: (When) does HR differentiation pay off? *Human Resource Management Journal*, 23(4), 329–345.
- McDonnell, A., Gunnigle, P., Lavelle, J. y Lamare, R. (2016). Beyond managerial talent: 'Key group' identification and differential compensation practices in multinational companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(12), 1299–1318.
- Medina Lorza, A. F. (2015). *La influencia del rol y las competencias del responsable de la función de RRHH en el diseño de la arquitectura de RRHH y el impacto de esta en el desempeño organizativo [tesis inédita de doctorado]*. Valencia, España: Universidad de Valencia.
- Medina Lorza, A. F., Delgado Ortega, A. M. y Lavado Alvarado, P. A. (2012). Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una pyme del sector de la industria de las artes gráficas en Cali (Colombia). *Estudios Gerenciales*, 28(122), 121–138.
- Melian-González, S. y Verano-Tacoronte, D. (2006). Is there more than one way to manage human resources in companies? *Personnel Review*, 35(1), 29–50.
- Meyers, M. C., van Woerkom, M. y Dries, N. (2013). Talent — Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23(4), 305–321.
- Miller, C. C., Burke, L. M. y Glick, W. H. (1998). Cognitive diversity among upper-echelon executives: Implications for strategic decision processes. *Strategic Management Journal*, 19(1), 39–58.
- Moroni, L. y Dabos, G. E. (2014). Comportamientos abusivos de baja intensidad en las organizaciones: una revisión de la literatura y de sus implicancias. *Estudios Gerenciales*, 30(133), 384–396.
- Nijs, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N. y Sels, L. (2014). A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent. *Journal of World Business*, 49(2), 180–191.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. y Baron, J. N. (1988). Taking the workers back out: Recent trends in the structuring of employment. *Research in Organizational Behavior*, 10, 257–303.
- Puga, J. y Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87–103.
- Rousseau, D. M. (1977). Technological differences in job characteristics, employee satisfaction, and motivation: A synthesis of job design research and sociotechnical systems theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 19(1), 18–42.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Rousseau, D. M. (2005). *I-deals: Idiosyncratic Deals Employees Bargain for Themselves*. New York, NY: M. E. Sharpe.
- Rousseau, D. M. y Greller, M. M. (1994). Human resource practices: Administrative contract makers. *Human Resource Management*, 33(3), 385–401.
- Rousseau, D. M., Ho, V. T. y Greenberg, J. (2006). I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of Management Review*, 31(4), 977–994.
- Schuler, R. S. (1992). Strategic human resource management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 21(1), 18–31.
- Schuler, R. S. y Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), 207–219.
- Snell, S. A. y Dean, J. W. (1992). Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. *Academy of Management Journal*, 35(3), 467–504.
- Snell, S. A., Lepak, D. P. y Youndt, M. A. (1999). Managing the architecture of intellectual capital: Implications for strategic human resource management. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 4, 175–193.
- Sonnenberg, M., van Zijderveld, V. y Brinks, M. (2014). The role of talent-perception incongruence in effective talent management. *Journal of World Business*, 49(2), 272–280.
- Sonnenfeld, J. A. y Peiperl, M. A. (1988). Staffing policy as a strategic response: A typology of career systems. *Academy of Management Review*, 13(4), 588–600.
- Stirpe, L., Bonache, J. y Revilla, A. (2014). Differentiating the workforce: The performance effects of using contingent labor in a context of high-performance work systems. *Journal of Business Research*, 67(7), 1334–1341.
- Swart, J. y Kinnie, N. (2012). Managing multidimensional knowledge assets: HR configurations in professional service firms. *Human Resource Management Journal*, 23(2), 160–179.
- Teece, D. J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W. y Hite, J. P. (1995). Choice of employee-organization relationship: Influence of external and internal organizational factors. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 13(1), 117–151.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W. y Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089–1121.
- Ulrich, D. y Lake, D. (1991). Organizational capability: Creating competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 5(1), 77–92.
- Vaiman, V., Scullion, H. y Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, 50(5), 925–941.
- Valverde, M., Scullion, H. y Ryan, G. (2013). Talent management in Spanish medium-sized organisations. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1832–1852.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York, NY: Free Press.
- Wood, S. y de Menezes, L. (1998). High commitment management in the UK: Evidence from the workplace industrial relations survey, and employers' manpower and skills practices survey. *Human Relations*, 51(4), 485–515.
- Wright, P. M. y Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28(3), 247–276.
- Wright, P. M. y McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320.
- Yanadori, Y. y Kang, S. C. (2011). Intra-firm differentiation of compensation systems: Evidence from US high-technology firms. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 236–257.